Organisation du SYSTÈME DE FORMATION CONTINUE dans l'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION AU QUÉBEC

PARTENARIAT et MUTUALISATION

Jean Charest
École de relations industrielles
Université de Montréal

Chantal Dubeau
Direction de la formation professionnelle
Commission de la construction du Québec

Introduction

L'intérêt de développer la formation continue dans les différents secteurs d'activité, et plus globalement dans l'ensemble de l'économie canadienne, n'est plus à démontrer. De nombreux travaux ont souligné, au Canada, l'importance de cette pratique en insistant notamment sur les innovations sectorielles, le partenariat patronal-syndical ainsi que sur le nécessaire arrimage entre les besoins du marché du travail et les ressources du système éducatif. On retrouve de tels constats dès le rapport DeGrandpré (1989), l'énoncé de principes d'Emploi et Immigration Canada (1989), les travaux du Centre canadien du marché du travail et de la productivité (1990) et ceux du Conseil économique du Canada (1992). En 1995, le gouvernement du Québec a adopté une loi particulière pour soutenir le développement de la formation continue (*Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre*) et plus récemment, il se dotait d'une première politique visant l'éducation des adultes et la formation continue (Gouvernement du Québec, 2002). Ces travaux mettent l'accent sur l'importance de l'innovation, tout en insistant sur la diffusion des pratiques et initiatives afin d'améliorer les dispositifs de formation continue dans l'économie. Aussi, c'est dans cette perspective que s'inscrit cet article qui présente l'expérience de l'industrie de la construction au Québec.

L'industrie québécoise de la construction possède des particularités organisationnelles qui ont favorisé l'émergence d'un système original en matière de formation continue. Cependant, elle repose aussi sur un marché du travail qui constitue, à bien des égards, l'exemple type des difficultés structurelles qui, selon la documentation existante, entravent le développement de la formation continue. Il sera démontré comment les principes du partenariat et de mutualisation des fonds ont permis de juguler les faiblesses structurelles qui auraient freiné l'industrie en l'absence des innovations introduites. De plus, le système de formation continue a permis un arrimage efficace entre les besoins du marché du travail et l'offre de formation du système public d'éducation. Ces innovations ont pris forme depuis une quinzaine d'années et ce, grâce à la démarche graduelle d'intervenants qui ne possédaient pas d'emblée toutes les réponses organisationnelles mais poursuivaient un but commun, le développement de la formation continue. Les résultats obtenus au cours des dernières années méritent que l'on se penche sur ce secteur et que l'on réfléchisse à l'éventualité d'exporter ses principes fondateurs.

— Les auteurs tiennent à remercier Patrice Jalette de l'École de relations industrielles (Université de Montréal) et Jean-Luc Pilon de la Commission de la construction du Québec pour leurs commentaires sur une version antérieure de ce texte.

Principales caractéristiques de l'industrie de la construction au Québec

La majeure partie des travaux de construction au Québec est assujettie à une loi particulière, la *Loi sur les relations du travail, la formation professionnelle et la gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction* (connue aussi sous l'appellation Loi R-20). En vertu de celle-ci, chaque travailleur de la construction doit être membre d'une des quatre associations syndicales reconnues, et chaque employeur doit aussi être membre d'une des quatre associations patronales reconnues par la *Loi*. Cette structure organisationnelle de représentation assure la négociation collective des conditions de travail applicables à tous les travailleurs issus d'un même secteur ainsi que la négociation de clauses communes aux quatre secteurs[1]. D'autre part, un organisme paritaire financé par une cotisation de 1,5 % de la masse salariale du secteur assure notamment la gestion des relations du travail, du régime des avantages sociaux, de la formation de la main-d'œuvre, et gère certains fonds spécifiques pour le bénéfice de l'industrie (ex : vacances annuelles). Cet organisme tripartite[2] est appelé Commission de la construction du Québec[3].

La construction se démarque ... par la nature particulière de son activité et de son marché du travail.

L'industrie québécoise de la construction assujettie à la *Loi R-20*, tous secteurs confondus, était composée de quelque 18 500 employeurs et d'environ 100 000 travailleurs en 2001. À l'instar de celles des autres provinces, l'industrie québécoise de la construction se démarque de la plupart des autres secteurs d'activité économique par la nature particulière de son activité et de son marché du travail (Charest 2003). Voici quelques-unes de ces particularités qui pourraient influer sur la problématique de la formation continue.

Tout d'abord, ce secteur est fortement soumis à des activités cycliques annuelles compte tenu des variations saisonnières[4]. Ainsi, pour l'année 2001, la répartition mensuelle des heures travaillées dans l'industrie québécoise comportait les variations suivantes : les mois de janvier (3,2 %) et février (4,6 %) ne recueillaient qu'une faible part des heures travaillées pour l'ensemble de l'année, alors que les mois de juin (13,6 % du total annuel) et septembre (12,1 %) représentent les deux mois les plus actifs sur ce plan[5]. De plus, ce caractère cyclique a une incidence directe sur le nombre d'heures travaillées annuellement. Ainsi, la moyenne d'heures travaillées par salarié en 2001, tous secteurs confondus, était de 903 heures. Néanmoins, 48 % des travailleurs font plus de

fortement soumis à des activités cycliques annuelles compte tenu des variations saisonnières

[1] L'industrie est subdivisée en quatre sous-secteurs ou secteurs : le résidentiel, l'institutionnel et commercial, l'industriel et les travaux de génie civil et de voirie.

[2] Le conseil d'administration de la Commission de la construction du Québec est composé de 17 membres : un président, six représentants patronaux, six représentants syndicaux, trois représentants du ministère du Travail et un représentant du ministère de l'Éducation.

[3] Pour une analyse plus approfondie du cas québécois et une analyse comparative internationale de l'industrie de la construction, voir Charest (2003) et Bosch et Philips (2003).

[4] Nous passons ici sur les variations du cycle économique qui constituent aussi une réalité de cette industrie.

[5] Les données statistiques de cette section proviennent de la Commission de la construction du Québec 2002.

1 000 heures dans l'année, près d'un quart effectuant plus de 1 500 heures. Avec un salaire horaire moyen de 27 $ (incluant les vacances), le salaire annuel moyen se situe à environ 25 000 $. Cependant, une certaine proportion d'employés (environ 1/5) arrive à gagner autour de 45 000 $ par an. Aussi, la structure salariale fixe pour chacun des 26 métiers un taux unique pour les travailleurs certifiés « compagnons » au sein de chaque secteur, précédé de taux moindres pour les apprentis (les périodes d'apprentissage variant d'une à cinq périodes de 2 000 heures). D'une certaine façon, on peut dire que cette structure salariale n'incite pas vraiment à la formation continue, une fois obtenu le statut de compagnon. En outre, il faut préciser que la moyenne d'âge des compagnons était de 45 ans en 2001, et que celle de l'ensemble des travailleurs (incluant donc les apprentis) était de 41 ans, soit deux ans de plus que la moyenne d'âge de l'ensemble du secteur manufacturier (39 ans).

Une autre caractéristique de l'industrie est la mobilité de la main-d'oeuvre.

Une autre caractéristique de l'industrie est la mobilité de la main-d'œuvre qui se déplace d'une entreprise à l'autre, d'un chantier à l'autre et d'une région à l'autre. De leur côté, les employeurs peuvent renouveler leur main-d'œuvre d'un projet à un autre, même si dans les faits, on observe une certaine stabilité. À cet égard, on pourrait parler d'un marché du travail unique pour toute la main-d'œuvre avec une mobilité quasi parfaite. Cette mobilité territoriale s'accompagne d'une proportion importante d'entrées et sorties dans l'industrie puisque le taux de roulement annuel des effectifs salariés s'élève à environ 15 %.

Quant à la taille des employeurs, l'industrie se caractérise par de très petites entreprises comparativement au reste de l'économie. En effet, la taille moyenne est de quatre travailleurs par employeur, et environ une centaine d'employeurs seulement ont plus de 50 employés. En fait, 93 % des employeurs possèdent moins de 10 employés. Par conséquent, la structure organisationnelle interne de la plupart des employeurs s'avère très simple et ne comporte guère de département de gestion des ressources humaines.

Difficultés théoriques du développement de la formation continue

Quiconque s'intéresse au développement du capital humain peut voir dans les caractéristiques précédemment mentionnées plusieurs difficultés théoriques liées au développement de la formation continue. En premier lieu, depuis les travaux de Becker (1964) le problème théorique de la perte éventuelle de la main-d'œuvre formée par un employeur est reconnu comme un facteur pouvant développer, chez ce dernier, une certaine aversion pour investir dans la formation continue de ses travailleurs. La crainte de ne pas récupérer l'investissement réalisé dans le cas où l'employé quitte (ou est recruté par un autre employeur qui n'a pas eu à financer la formation, ce que certains ont traduit par « maraudage de la main-d'œuvre ») constitue alors un élément dissuasif pour investir dans le perfectionnement de la main-d'œuvre. Cette crainte est fondée théoriquement s'il s'agit d'offrir une formation dite générale, à moins que les employés n'acceptent une baisse de salaire durant cette formation pour absorber les dépenses encourues par l'employeur. Elle est également fondée même s'il s'agit d'une formation dite spécifique à l'entreprise, selon l'estimation que fera l'employeur du risque de

La crainte de ne pas récupérer l'investissement réalisé dans le cas où l'employé quitte ... constitue alors un élément dissuasif pour investir dans le perfectionnement de la main-d'œuvre.

perdre sa main-d'œuvre après la formation (ou estimation du taux de roulement de la main-d'œuvre). Dans ce dernier cas, l'employeur pourrait toutefois retenir sa main-d'œuvre formée par le biais de ses pratiques de rémunération.

Ces arguments théoriques bien connus ne sont pas sans fondement dans l'industrie ici concernée. D'une part, la mobilité de la main-d'œuvre est en principe parfaite dans l'industrie, augmentant ainsi pour l'employeur le risque de ne pas récupérer ses investissements dans la formation. D'autre part, le taux de roulement annuel est plutôt élevé dans l'industrie (15 %) ce qui accroît aussi d'une certaine façon le risque de ne pas amortir l'investissement réalisé en formation. Par ailleurs, les méthodes spécifiques de rémunération sont en réalité inexistantes dans le contexte d'un taux unique applicable à tous les salariés d'un même métier, à l'échelle de la province. Dès lors, il n'existe pas vraiment de possibilité pour l'employeur de chercher à retenir sa main-d'œuvre par un avantage salarial.

Un autre problème théorique qui se pose en regard du développement des compétences est la très petite taille des employeurs. En effet, de nombreuses recherches attestent que la petite taille des employeurs, parce qu'elle est notamment associée à une absence de structure organisationnelle appropriée à la gestion des ressources humaines et des compétences, constitue un frein à la prise en charge du développement de la formation. Mentionnons à cet effet les résultats de Benoit et Rousseau (1993), Baldwin et Johnson (1995), Doray (1999) ou Statistique Canada (2001). Dans le cas de l'industrie ici étudiée, on conviendra que la moyenne de quatre travailleurs par employeur peut constituer une limite à la capacité de prise en charge de la formation continue par les employeurs.

D'après les enquêtes récentes de Statistique Canada sur les milieux de travail en évolution, on peut aussi identifier un certain nombre de difficultés qui touchent particulièrement l'industrie de la construction (ou du bâtiment) en regard du développement de la formation continue. Ainsi, sachant qu'il existe un lien entre les changements dans l'entreprise (organisationnels, technologiques ou de marché) et la fréquence de la formation, l'industrie de la construction présente un certain handicap à cet égard, vu qu'il s'agit d'un des secteurs affichant les plus bas taux d'innovation (y compris technologique) ou de changement dans le milieu de travail (Leckie et al. 2001; Statistique Canada 2001).

L'industrie de la construction ... est l'un des secteurs affichant les plus bas taux d'innovation ou de changement dans le milieu de travail.

On pourrait aussi ajouter d'autres embûches potentielles au développement de la formation continue, à savoir l'âge moyen plus élevé des travailleurs ou le niveau de scolarité de la main-d'œuvre (études secondaires), facteurs généralement défavorables au développement de la formation (Baldwin et Johnson 1995; Leckie et al. 2001). Au même titre, le faible nombre d'heures travaillées annuellement peut constituer un obstacle, la priorité étant alors de maximiser les heures de travail plutôt que d'aller en formation. En fait, l'idée ici est surtout d'indiquer qu'*a priori*, plusieurs des caractéristiques de l'industrie pourraient constituer autant de freins potentiels au développement de la formation continue, et qu'en l'absence de solutions collectives novatrices, il y a fort à parier que tel serait le cas de l'industrie de la construction au Québec.

Prise en charge de la formation continue par les acteurs : une logique de partenariat et une logique d'arrimage avec l'offre de formation

Bien que les changements dans l'industrie de la construction ne soient pas aussi importants que dans les autres secteurs, elle connaît également des changements techniques, technologiques,

d'organisation du travail, de production, etc. Pour y faire face, le gouvernement du Québec a, en 1987, conféré aux partenaires de l'industrie réunis au sein de la Commission de la construction du Québec, la responsabilité de la formation et de la qualification de la main-d'œuvre. Aussitôt, le Conseil d'administration de la Commission et le Comité sur la formation professionnelle dans l'industrie de la construction (comité chargé de ce dossier) mettent en place une réforme devant soutenir la formation initiale de la relève, l'apprentissage des métiers dans l'industrie et la formation continue de la main-d'œuvre. Au cœur des préoccupations des partenaires, la priorité a été fixée sur la formation continue. De fait, à cette époque, le manque de formation initiale d'une partie de la main-d'œuvre et l'absence d'un suivi adéquat des apprentis démontraient des carences majeures au plan des compétences existantes sur le marché du travail. Par conséquent, les partenaires de l'industrie ont mobilisé leurs ressources pour perfectionner et recycler leur main-d'œuvre.

L'inadéquation entre les programmes de l'État et les besoins de l'industrie de la construction en matière de formation continue a été rapidement établie.

Même si, en 1987, l'industrie de la construction du Québec endosse la responsabilité d'orienter, de développer, de diriger et de coordonner les actions de formation professionnelle de la main-d'œuvre, afin qu'elles répondent aux besoins quantitatifs et qualitatifs des entreprises, le financement de ces mesures incombait aux ministères provinciaux et fédéraux.

L'inadéquation entre les programmes de l'État et les besoins de l'industrie de la construction en matière de formation continue a été rapidement établie. Ainsi, chaque tentative pour financer une activité de formation continue était souvent vouée à l'échec : l'intervenant sollicité n'était pas indiqué ou le programme suggéré n'était pas approprié; ou encore, les objectifs fixés par les instances gouvernementales, les étapes à franchir et les ressources disponibles n'étaient pas conformes aux besoins de l'industrie. L'industrie de la construction, un secteur d'activité économique parmi tant d'autres, était souvent mal connue des ressources gouvernementales en éducation. De plus, déjà en 1990, les partenaires anticipaient un désengagement progressif des gouvernements dans la formation de la main-d'œuvre active. Faute de pouvoir réformer, il fallait innover.

Ainsi, dès 1988, la structure participative et paritaire de l'industrie collabore avec le ministère de l'Éducation du Québec. Elle s'investit dans le financement des analyses de situation de travail, dans le soutien à l'élaboration et à la validation des programmes d'études professionnelles et des guides afférents produits par le Ministère, dans l'implantation des dispositifs de formation et dans la gestion des centres destinés à l'industrie de la construction.

Dès lors, les centres de formation professionnelle du système scolaire public représentent, pour l'industrie de la construction, un acquis indispensable à l'accroissement de ses efforts en formation continue. Les besoins de perfectionnement de la main-d'œuvre se multipliant, les centres devaient y répondent en faisant preuve de plus d'ouverture, de souplesse et d'effort. Sans attendre, l'industrie se devait de surmonter les obstacles à la formation continue et garantir la formation continue à un maximum de

Les centres de formation professionnelle du système scolaire public représentent, ... un acquis indispensable à l'accroissement de ses efforts en formation continue.

salariés. Toutefois, pour assurer l'arrimage entre les besoins de l'industrie et l'offre de formation, un système d'analyse des besoins s'imposait. En 1988, l'industrie de la construction se dote d'un système d'analyse annuelle des besoins de perfectionnement. Sous l'égide du Comité sur la formation professionnelle dans l'industrie de la construction, 26 sous-comités professionnels et 9 sous-comités régionaux composés de représentants des travailleurs et des employeurs, procèdent ainsi à l'analyse des besoins de chaque métier de l'industrie, et cela, dans chacune des régions identifiées. Depuis, quelque 400 personnes del'industrie sont mises à contribution annuellement et participent à ce système d'évaluation des besoins.

400 personnes de l'industrie sont mises à contribution annuellement et participent à ce système d'évaluation des besoins.

Pour répondre à cette analyse annuelle des besoins de perfectionnement, l'industrie bénéficie désormais d'une offre d'activités de formation tout au long de l'année (et sur certaines périodes en particulier pour tenir compte du niveau d'activité dans l'industrie) dans 50 centres de formation professionnelle du système scolaire public de neuf régions du Québec. Ainsi, en 2001-2002, 1 240 cours différents d'une durée moyenne de 60 heures, ont été offerts en couvrant tous les métiers et occupations de l'industrie. Outre les métiers comme tels, il existe un certain nombre de fonctions dans l'industrie qui sont nommées « occupations » tels que les manœuvres par exemple. Les travailleurs et les employeurs de l'industrie sont aussi informés périodiquement des activités disponibles et ont accès à divers renseignements pertinents en tout temps (envoi postal, autres moyens tels une ligne téléphonique info-perfectionnement). Il est à noter que les contenus de formation sont composés à 75 % d'apprentissages pratiques et/ou techniques. Cette particularité dans l'approche de formation constitue un attrait important pour la clientèle et assure un transfert quasi-immédiat des savoir-faire en milieu de travail.

Adoption du principe de la mutualisation des fonds

Pour que la formation continue profite à l'ensemble des salariés et réponde aux besoins des entreprises, il semblait impossible de convaincre une entreprise du bien-fondé de son investissement en formation d'un salarié qui pourrait ensuite travailler pour une autre entreprise, quitte à profiter, à son tour, en recrutant un nouveau salarié formé ailleurs. Quelle solution envisager ? Comment tenir compte des caractéristiques de l'industrie de la construction (et des problèmes théoriques anticipés tel qu'exposé précédemment) dans la solution à suggérer ?

Après l'étude de différentes hypothèses, la solution rationnelle consisterait à accorder à chacun un droit individuel de formation, transférable d'une entreprise à une autre, levant les obstacles à l'accessibilité à la formation continue et collectivement garantie. Pour concrétiser le concept de formation continue accessible à tous, il semblait possible de s'inspirer des techniques d'assurance en créant une forme de mutualisation des droits individuels. Ainsi, en 1990, un projet de création de fonds de formation était initié. Il visait à permettre d'une part, à l'industrie d'affirmer sa volonté d'assumer le leadership de ses activités de formation continue, et d'autre part, à instaurer un droit individuel géré collectivement.

C'est ainsi qu'en 1992, soit trois ans avant l'adoption de la *Loi favorisant le développement de la formation de la main-d'œuvre* (appelée aussi la Loi du 1 %) les parties négociatrices des conventions collectives instaurent une cotisation de 10 cents par heure travaillée dès avril 1993, puis de 20 cents en août 1993, aux fins de constituer un Fonds de formation destiné au perfectionnement et au recyclage des travailleurs de l'industrie. Toutefois, une requête en injonction de l'Association

provinciale des constructeurs d'habitation du Québec (représentant la partie employeur pour le secteur résidentiel de l'industrie) déposée en avril 1993, a conduit à une ordonnance de sauvegarde de la Cour qui a gelé les dépenses du fonds tout en maintenant le versement des cotisations des employeurs. Ce faisant, le fonds accumulera des avoirs importants qui passeront de 6,9 millions de dollars en 1993, à 63 millions en 1997, puis 114,4 millions en 2000. En avril 1997, la Cour confirmait la légalité de la constitution de ce fonds de formation.

Les parties négociatrices des conventions collectives instaurent une cotisation ... aux fins de constituer un Fonds de formation destiné au perfectionnement et au recyclage des travailleurs de l'industrie.

En avril 1997, une entente entre les représentants des secteurs non résidentiels de l'industrie permettait la constitution d'un comité de gestion des fonds ainsi que d'un comité d'utilisation des fonds pour ces secteurs. Puis, en décembre 1997, le Projet de loi 400 (*Loi stipulant diverses dispositions législatives relatives à la formation dans l'industrie de la construction*) autorisait les parties à « sectorialiser » les fonds, donnant lieu à la constitution de deux fonds distincts dans l'industrie : le Fonds de formation des travailleurs de l'industrie de la construction, destiné aux secteurs non résidentiels, et le Plan de formation des travailleurs du secteur résidentiel. Dès la fin de 1998 et le début de 1999, des dépenses seront autorisées par les membres du comité de gestion du fonds non résidentiel afin de couvrir diverses dépenses relatives aux cours de perfectionnement et aux frais occasionnés pour les travailleurs lors de leur formation. Dans le secteur résidentiel, la nouvelle convention collective de 1999 introduisait un comité paritaire pour la gestion des fonds reliés au perfectionnement des travailleurs.

Les deux fonds de formation offrent en effet des remboursements visant à soutenir la participation des travailleurs aux activités de perfectionnement.

À la fin des années 90, le Comité sur la formation professionnelle dans l'industrie de la construction et ses partenaires des deux fonds établissaient des règles d'utilisation des fonds relativement à la clientèle à admettre, aux activités de formation à soutenir, aux modalités organisationnelles à retenir, aux dépenses de formation à assumer ainsi qu'aux remboursements à verser directement à la clientèle pour éliminer les obstacles à la participation des travailleurs aux activités de perfectionnement. Les deux fonds de formation offrent en effet des remboursements visant à soutenir la participation des travailleurs aux activités de perfectionnement (tels frais de déplacement et d'hébergement). Le principe général est d'éliminer, dans la mesure du possible, le coût de la participation des travailleurs au perfectionnement, qu'il s'agisse des frais de cours (entièrement assumés par les deux fonds de formation et donc gratuits pour le participant) ou de dépenses afférentes (compensées par les remboursements offerts aux travailleurs). L'objectif est ainsi de financer collectivement le perfectionnement afin de faciliter autant que possible la participation des travailleurs et de contribuer le plus possible au développement de pratiques et valeurs visant l'établissement d'une culture de formation continue.

Les comités de gestion des deux fonds de formation assurent conjointement la promotion des activités, et recommandent au Conseil d'administration de la Commission de la construction du Québec le financement de l'offre de perfectionnement et de recyclage. Ce sont donc toujours les partenaires de l'industrie qui prennent les décisions. De plus, en vertu d'une entente entre Emploi-Québec et la Commission, les participants à une activité contenue dans l'offre de service du Comité sur la formation professionnelle dans

l'industrie de la construction peuvent maintenir, à certaines conditions, leurs prestations d'assurance-emploi.

Résultats globaux positifs en quelques années

Les résultats obtenus à ce jour, quant au nombre de participants à une activité de perfectionnement dans leur métier ou occupations depuis 1996, révèlent une progression importante, tel que l'indique le tableau 1. En fait, pour la dernière année complète, c'est pratiquement l'équivalent de 7 % de la main-d'œuvre de l'industrie qui a participé à des activités de perfectionnement.

Tableau 1

Évolution de la participation au perfectionnement, 1996 à 2002

Années (1er juillet au 30 juin)	Participations individuelles à une activité de perfectionnement	Pourcentage de progression
1996-1997	1 589	-
1997-1998	1 797	13 %
1998-1999	2 284	27 %
1999-2000	2 359	3 %
2000-2001	3 502	48 %
2001-2002	7 310	109 %

NOTA : Précisons que certains travailleurs peuvent avoir suivi plus d'une activité de perfectionnement dans l'année et donc compter pour deux participations au cours de cette année. Toutefois, la Commission de la construction du Québec estime que ce nombre de travailleurs correspond à moins de 2 % du total au cours de chacune des années mentionnées. Dans les faits, on peut donc dire que la progression indiquée correspond presque totalement à une progression effective du nombre de travailleurs.
Par ailleurs, éventuellement, la Commission fera un bilan des cinq premières années d'application des mesures des deux fonds pour identifier le taux de renouvellement annuel des travailleurs ayant participé à une activité de perfectionnement.

Source : Commission de la construction du Québec, 2002. *Rapport annuel de la direction de la formation professionnelle.*

De plus, l'analyse détaillée des données permet de constater que les incitatifs versés à la clientèle contribuent véritablement à surmonter les obstacles à la formation pour les personnes qui vivent loin des grands centres urbains, ou qui doivent parcourir de longues distances pour se rendre à la formation. En effet, on constate non seulement une croissance de la participation régionale, mais également une croissance de la participation des personnes, même à l'extérieur de leur région de résidence. En termes réels, 1 410 personnes sur 7 310 ont été formées à l'extérieur de leur région en 2001-2002.

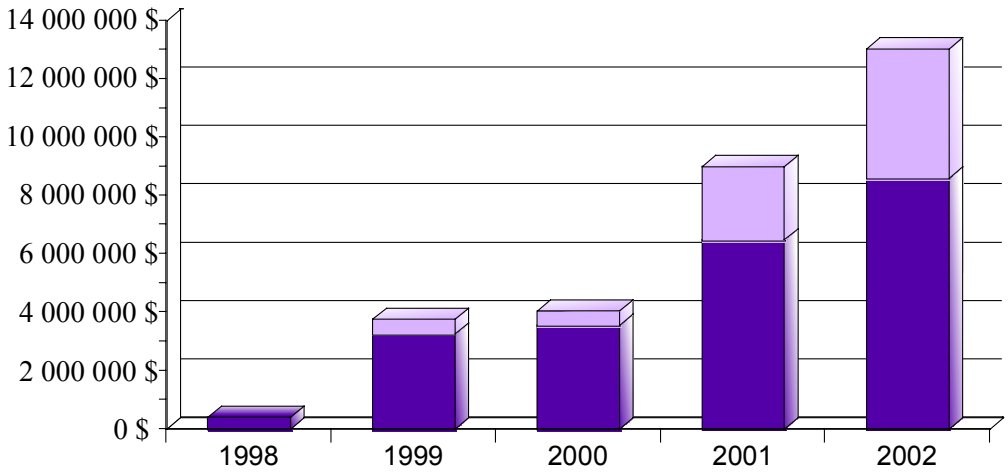
Malgré l'augmentation du volume d'activités de formation réalisées, le système de gestion et de formation a suivi le rythme de croissance de la clientèle. À cet effet, on note toujours un taux exceptionnel de 90 % de rétention aux activités et ce, malgré l'augmentation rapide des inscriptions : 9 travailleuses et travailleurs sur 10 qui débutent une activité de perfectionnement la terminent. D'autre part, le Comité sur la formation professionnelle dans l'industrie de la construction a sondé les participants aux activités sur leur niveau de satisfaction. Sur une échelle de 1 à 4, le niveau moyen exprimé par cette clientèle est de 3,4 et ce, tant au niveau du personnel enseignant, de la justesse et de la pertinence des contenus, de la qualité des locaux et des équipements, que des modalités d'organisation retenues (horaire, durée, saison, etc.).

Neuf travailleuses et travailleurs sur dix qui débutent une activité de perfectionnement la terminent.

Au total, les dépenses couvertes par les deux fonds de formation pour 617 groupes en perfectionnement en 2002, se sont élevées à 8,6 millions de dollars (graphique A). Ce montant correspond au coût direct de formation, c'est-à-dire le coût des ressources humaines (personnel enseignant), des ressources de soutien (appariteur, secrétaire,

Graphique A

Dépenses encourues par les fonds de formation dans l'industrie de la construction de 1998 à 2002



	1998	1999	2000	2001	2002
Incitatifs	0 $	511 117 $	488 506 $	2 514 937 $	4 430 560 $
Formation	407 841 $	3 255 845 $	3 561 532 $	6 481 660 $	8 605 285 $

Source : Commission de la construction du Québec, 2002. *Rapport annuel de la direction de la formation professionnelle.*

conseiller pédagogique, etc.), des ressources matérielles (matières premières et matériel pédagogique), de l'équipement et de l'outillage.

À ces dépenses, s'ajoutent les remboursements des principaux frais encourus par la clientèle. Ces remboursements[6] ont un effet très favorable sur la participation de la clientèle aux activités offertes, comme en témoigne la croissance obtenue au cours des dernières années. Les participants peuvent également obtenir le paiement rapide de leurs dépenses, conformément aux règles établies, et les personnes qui en font la demande bénéficient d'un système de gestion d'avances de fonds. À titre d'exemple, en 2002, 6 879 personnes (sur 7 310 participants) ont obtenu le remboursement de leurs frais de déplacement ou d'hébergement. Le total des remboursements versés à la clientèle pour cette année s'élève à 4, 4 millions de dollars pour des dépenses totales d'un peu plus de 13 millions assumées par les deux fonds de formation de l'industrie. Bref, on peut constater que la logique de la mutualisation a été graduellement concrétisée par les intervenants de l'industrie, de façon à assurer la viabilité du principe et stimuler le développement des pratiques en matière de formation continue. Le défi des prochaines années consistera à maintenir cet intérêt chez les travailleurs et les employeurs.

Conclusion

Tel que mentionné au début de cet article, il faut retenir que l'enjeu du développement de la main-d'œuvre a été mis en avant-plan dans l'économie canadienne au cours de la dernière décennie. Le gouvernement fédéral et plusieurs gouvernements provinciaux en particulier, ont

[6] Ces remboursements sont connus dans l'industrie comme des mesures dites incitatives à la formation continue.

multiplié les appels aux intervenants du marché du travail pour qu'ils s'approprient cet enjeu et recherchent les voies organisationnelles les mieux adaptées pour ce faire. Plusieurs intervenants issus de différents secteurs ont répondu de diverses manières, par exemple, les conseils sectoriels canadiens et les comités sectoriels de main-d'œuvre au Québec. Il faut souligner que les partenaires de l'industrie de la construction du Québec ont répondu d'une manière prioritaire et particulière à cette question du développement de leur main-d'œuvre. Ils ont tenu compte de certaines particularités de leur marché du travail en cherchant à tirer profit des structures en place dont l'industrie s'est dotée au fil des années (les structures paritaires, les ressources collectives, la négociation centralisée, les conventions collectives sectorielles, etc.).

Le principe particulier de la mise en commun des ressources financières, appelée ici mutualisation, a permis, premièrement, de soumettre tous les employeurs à la même obligation, quelque soit leur taille, déjouant ainsi certains pièges qui risquaient de conduire à un sous-financement de la formation. Ici, les parties ont convenu d'injecter annuellement 0,20 $ par heure travaillée, ce qui représente un peu moins de 1 % du salaire horaire moyen, mais la norme s'applique à tous les employeurs dont la très grande majorité est de petite taille. Il faut souligner que cette contrainte que se sont imposés les intervenants va au-delà des obligations de la loi dite du 1 % au Québec. En effet, cette loi ne s'adresse qu'aux employeurs ayant une masse salariale annuelle de plus de 250 000 $, et ne toucherait que 60 % des employeurs de la construction. Deuxièmement, cette cotisation annuelle a généré d'importantes ressources permettant d'organiser un « système » de formation continue qui n'aurait pu voir le jour autrement. D'une certaine façon, les intervenants se sont dotés d'un bien public (le système de formation) mis à la disposition de l'ensemble des employeurs et des travailleurs. Troisièmement, on peut dire que le principe de la mutualisation a littéralement créé, pour les travailleurs de l'industrie, un droit à la formation continue qui s'exerce dans des conditions très favorables. Ainsi, chacun est libre de s'inscrire annuellement aux activités de son choix, bénéficiant d'une offre de cours régionalisée (limitant les longs déplacements) adaptée aux divers métiers et ce, gratuitement.

Chacun est libre de s'inscrire annuellement aux activités de son choix, bénéficiant d'une offre de cours régionalisée (limitant les longs déplacements) adaptée aux divers métiers et ce, gratuitement.

Peut-on « exporter » ce modèle à d'autres secteurs de l'économie canadienne ou est-ce un cas limité d'application ? Certes, on peut dire que plusieurs caractéristiques structurelles de l'industrie de la construction du Québec ne se retrouvent pas ailleurs et proviennent d'un long processus historique ayant débuté avec la loi des décrets de conventions collectives dès les années 30 au Québec. Par ailleurs, le principe même de la mutualisation des fonds n'implique pas forcément une négociation centralisée accompagnée d'une harmonisation des conditions de travail et ainsi de suite. Il nécessite toutefois une certaine institutionnalisation des rapports entre les intervenants dans un secteur donné, afin d'assumer la régulation d'ensemble de cette mise en commun des fonds. Au Québec, certains secteurs et régions tentent déjà d'appliquer ce principe de la mutualisation dans le cadre de projets de développement de la main-d'œuvre sous l'égide d'Emploi-Québec et de la Commission des partenaires du marché du travail. Bref, bien que le principe de la mutualisation soit encore limité dans son application, il possède un certain potentiel de développement dans l'économie canadienne et mérite d'être envisagé par les intervenants du marché du travail.

Enfin, terminons sur les exigences du modèle de partenariat comme tel. Bien qu'il soit, jusqu'à présent, une des clés de la réussite de l'industrie de la construction du Québec, le partenariat demeure un processus exigeant quant au nombre de personnes et mode de décision par consensus qu'il implique. Cela peut comporter l'inconvénient de prolonger le processus décisionnel, tout en offrant l'avantage d'assurer une meilleure diffusion, une meilleure adhésion des intervenants aux décisions et une meilleure compréhension de la réalité des entreprises-clientes et des salariés.

En outre, le partenariat nécessite de bonnes relations entre les parties, sinon, il y a peu de chances de poursuivre l'exercice. À cet égard, les relations du travail sont plutôt bonnes dans l'industrie de la construction au Québec depuis une décennie, mais cela n'a pas toujours été le cas. Le *modus vivendi* est fondamental pour la gestion du système de formation mis en place, et il s'agit sans doute d'une variable qui demeurera importante à observer dans les prochaines années.

Bibliographie

BALDWIN J. R. et J. JOHNSON. 1995. *Développement du capital humain et innovation : la formation dans les petites et les moyennes entreprises,* Ottawa : Statistique Canada, division des études micro-économiques, n° 4.

BECKER, Gary S. 1964. *Human Capital. A theoretical and empirical analysis, with special reference to education,* New York : National Bureau of Economic Research.

BENOÎT, Carmelle et Marie-Diane ROUSSEAU. 1993. *La gestion des ressources humaines dans les PME au Québec,* Québec : Les Publications du Québec.

BOSCH, Gerhard and Peter PHILIPS, eds. 2003. *Building Chaos: An International Comparison of Deregulation in the Construction Industry,* London : Routledge.

Centre canadien du marché du travail et de la productivité. 1990. *Rapport des groupes de travail sur la Stratégie de mise en valeur de la main-d'oeuvre,* Ottawa CCMTP.

CHAREST, Jean. 2003. « Labor Market Regulation and Labor Relations in the Construction Industry: the Special Case of Quebec within the Canadian Context », *Building Chaos: An International Comparison of Deregulation in the Construction Industy,* Gerhard Bosch and Peter Philips, eds., London : Routledge, 95 113.

COMMISSION DE LA CONSTRUCTION DU QUÉBEC. 2002. *L'industrie de la construction en 2001,* Montréal : CCQ.

COMMISSION DE LA CONSTRUCTION DU QUÉBEC. 2002. *Rapport annuel de la direction de la formation professionnelle,* Montréal : CCQ.

CONSEIL CONSULTATIF SUR L'ADAPTATION (Rapport DeGrandpré). 1989. *S'adapter pour gagner,* Ottawa : Approvisionnements et Services Canada.

CONSEIL ÉCONOMIQUE DU CANADA. 1992. « Les chemins de la compétence », *Éducation et formation professionnelle au Canada,* Ottawa : Approvisionnements et Services Canada.

DORAY, Pierre. 1999. « La participation à la formation en entreprise au Canada : quelques éléments d'analyse » *Formation-Emploi,* nº 66, avril-juin 1999, 21-38.

EMPLOI ET IMMIGRATION CANADA. 1989. « Le nouveau mode d'emploi », *Énoncé de principes,* Ottawa : Approvisionnements et Services Canada.

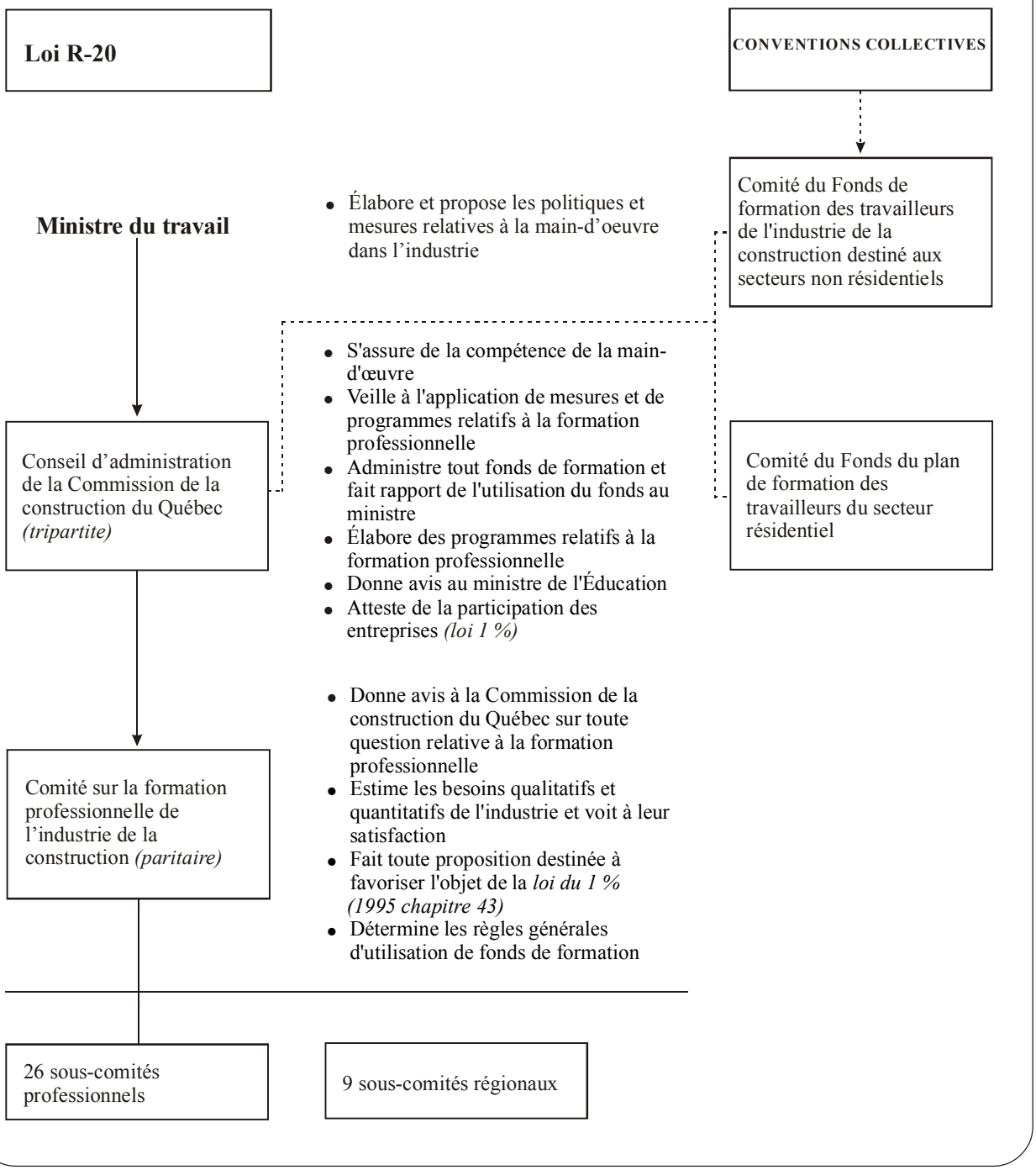
GOUVERNEMENT DU QUÉBEC. 2002. « Politique gouvernementale d'éducation des adultes et de formation continue », *Apprendre tout au long de la vie,* Québec : Ministère de l'Éducation.

LECKIE, Norm, André LÉONARD, Julie TURCOTTE et David WALLACE. 2001. *Pratiques de ressources humaines : Perspectives des employeurs et des employés,* Ottawa : Statistique Canada et Développement des ressources humaines Canada, Catalogue no 71-584-MPF.

STATISTIQUE CANADA. 2001. *Enquête sur le milieu de travail et les employés,* Compendium, Données de 1999, Catalogue nº 71-585-XIF.

Les opinions exprimées dans le présent document ne reflètent pas nécessairement la position et n'engagent aucunement la Commission de la construction du Québec

Structures et pouvoirs en matière de formation continue dans l'industrie de la construction au Québec


Loi R-20
CONVENTIONS COLLECTIVES
Comité du Fonds de formation des travailleurs de l'industrie de la construction destiné aux secteurs non résidentiels
Ministre du travail
• Élabore et propose les politiques et mesures relatives à la main-d'oeuvre dans l'industrie
• S'assure de la compétence de la main-d'œuvre
• Veille à l'application de mesures et de programmes relatifs à la formation professionnelle
• Administre tout fonds de formation et fait rapport de l'utilisation du fonds au ministre
• Élabore des programmes relatifs à la formation professionnelle
• Donne avis au ministre de l'Éducation
• Atteste de la participation des entreprises (loi 1 %)
Conseil d'administration de la Commission de la construction du Québec (tripartite)
Comité du Fonds du plan de formation des travailleurs du secteur résidentiel
• Donne avis à la Commission de la construction du Québec sur toute question relative à la formation professionnelle
• Estime les besoins qualitatifs et quantitatifs de l'industrie et voit à leur satisfaction
• Fait toute proposition destinée à favoriser l'objet de la loi du 1 % (1995 chapitre 43)
• Détermine les règles générales d'utilisation de fonds de formation
Comité sur la formation professionnelle de l'industrie de la construction (paritaire)
26 sous-comités professionnels
9 sous-comités régionaux